



D.R.

L'insertion des jeunes : une ardente obligation

Hervé Serieyx,
délegué interministériel à l'insertion des jeunes

On ne construit pas une économie durable sur une société dévastée, or c'est une société dévastée qui se prépare quand les jeunes y deviennent "un problème". Dans aucune période de l'histoire du monde, la jeunesse n'a constitué un problème ; elle a toujours été une solution, une source de richesse et d'espérance. Il est urgent de changer notre discours : ne disons plus "quand l'économie se sera fortifiée, nous pourrons embaucher des jeunes", mais "c'est en embauchant des jeunes que nous fortifierons l'économie". Sans volontarisme en ce domaine, il n'y aura pas d'avenir.

Aujourd'hui, le taux de chômage des jeunes "actifs" européens, âgés de 16 à 25 ans est, à l'Allemagne près, deux fois plus élevé que celui des adultes âgés de 25 à 55 ans. En outre le chômage de longue durée (plus d'un an) se développe dans cette tranche d'âge créant désespérance (élévation des taux de suicides) ou accoutumance (difficulté accrue pour se réinsérer dans la vie de travail). Face à ce fléau européen, les politiques se multiplient en se sédimentant les unes sur les autres sans résultats visibles.

Nous devons d'abord crever quelques baudruches, quelques idées reçues. La plus pernicieuse, c'est la croyance en une reprise qui réduirait mécaniquement le chômage et permettrait aux plus diplômés d'entre les jeunes d'être recrutés au niveau de leur diplôme. C'est oublier que, dorénavant, toute reprise accélère la course à la productivité dans

un bon nombre de secteurs : cela nécessite de nouvelles organisations, plus concentrées, plus intelligentes, aux antipodes du sympathique schéma taylorien des organisations – moteur à rendement pauvre mais qui permettait d'employer en nombre un personnel peu qualifié. Compter sur le seul jeu de la croissance pour réduire le taux de chômage des jeunes actifs, c'est risquer de se réveiller demain, en pleine reprise, avec un taux plus élevé.

Autre baudruche à percer : cette affirmation, rendue encore plus dangereuse par son apparence de bon sens, selon laquelle l'emploi des jeunes ne constituant qu'un sous-détail du problème de l'emploi, il ne requerrait aucun traitement particulier. C'est oublier que dans une économie mondialisée aux ruptures et aux évolutions de plus en plus fréquentes et brutales, l'employeur est naturellement tenté de

rechercher en priorité des personnels expérimentés et aguerris alors que les jeunes n'ont pas d'expérience.

Les jeunes et l'emploi : un divorce qui résulte des évolutions du travail

Dans toutes les économies développées, le travail change de nature par suite d'une compétition accrue par la mondialisation. Le passage de l'entreprise bloc à l'entreprise éclatée, qui externalise de plus en plus ses activités, tend à diminuer le nombre de CDI⁽¹⁾ au profit des emplois atypiques que sont les CDD⁽²⁾, l'intérim et le travail indépendant. Il en résulte que, pour les jeunes, le CDD devient la forme habituelle du premier emploi, les CDI se trouvant réservés aux professionnels confirmés.

La nécessité d'une compétitivité accrue bouleverse l'organisation traditionnelle : on passe d'une organisation par postes à une organisation par processus (cf. les normes ISO et la certification), d'une régulation par fonctions séparées (les services) à une régulation par flux, d'un fonctionnement par tâches à un fonctionnement par projets.

La quasi-totalité des qualifications fondées sur le modèle d'hier se trouve ainsi remise en cause. Les plus âgés qui ont du mal à suivre cette mutation et les jeunes qui n'y ont pas été préparés en sont les premières victimes.

Cette nouvelle organisation, plus "intelligente" et plus "performante", requiert de moindres effectifs. Il faut, non seulement, avoir de l'expérience, mais aussi être entraîné au travail interactif, transversal, collectif, ce dont les plus jeunes font les frais, leur formation scolaire "à la française" n'ayant promu et récompensé que le travail individuel.

Une autre spécificité française rend plus malaisée l'entrée des jeunes dans l'emploi : c'est la "diplomania". Si les diplômés ont la vertu de sanctionner le courage et l'endurance de ceux qui se sont battus pour les obtenir, ils leur garantissent de moins en moins un emploi à la hauteur de leurs espérances. Il y a quinze ans, un diplôme n'était pas nécessaire pour obtenir un emploi, mais il était suffisant, alors qu'aujourd'hui

d'hui il n'est plus suffisant même s'il reste nécessaire. Et cette nouvelle réalité suscite, en France, un triple drame.

1. La "fuite vers les diplômés" et les qualifications d'hier parce que, sur un périmètre économique, il y a moins d'emplois et parce que tout le monde sait que, dans la compétition, plus on a de diplômés, plus on a de chances de les obtenir. Il en résulte une propension à poursuivre des études, sans aboutir toujours à de véritables diplômés. Certains ne reflètent que l'acquisition de "savoirs morts" ou inadéquats : une qualification n'existe pas en soi ; elle n'est que l'aptitude à répondre à un besoin professionnel d'aujourd'hui.

2. Peu d'emplois disponibles pour beaucoup de diplômés : les entreprises sélectionnent des sur-diplômés pour des emplois pauvres. Pour les recruteurs, les diplômés sont plutôt des signes de reconnaissance sociale que les garanties d'une qualification. On recrute des débutants à des conditions inférieures à celles auxquelles les mêmes diplômés donnaient droit, voici dix ans : même sur-diplômé, on n'est plus automatiquement classé cadre.

3. Enfin la surestimation des diplômés repousse loin des emplois la file d'attente **des non-diplômés**.

Des voies possibles de progrès

Il est certain que le rapprochement de l'école et de la vie favoriserait l'accès des jeunes à l'emploi. L'Association française "Jeunesse et entreprises", présidée par Yvon Gattaz, avait organisé en 1996 un vaste sondage auprès de 45 000 jeunes bacheliers en leur demandant d'exprimer un choix de vie professionnelle : 50 % souhaitaient être fonctionnaires et seulement 12 % envisageaient un travail en entreprise. Une enquête qualitative effectuée en 1997 par la société Adecco et le Laboratoire du Futur auprès de 100 jeunes à la recherche d'un premier emploi témoigne de l'ignorance de jeunes diplômés du secondaire. Pendant leurs douze années de scolarité, on leur a appris des disciplines séparées – les maths, l'histoire, la géographie, etc. – sans jamais se soucier de les relier, et on ne leur a jamais parlé des applications que ces connais-

sances pouvaient trouver dans le monde du travail.

Une façon de rapprocher l'école de la vie serait de reconnaître, à côté de la voie traditionnelle d'acquisition des connaissances, qui est fondée sur l'intelligence abstraite, une autre voie fondée sur l'intelligence concrète, la voie de l'apprentissage.

La voie traditionnelle est fondée sur la transmission d'un savoir par le maître : il présente et explique et l'élève doit mémoriser ; on fait l'hypothèse qu'il pourra trouver par lui-même à quoi peut servir ce savoir dans sa vie professionnelle ultérieure. L'apprentissage fait un pari différent : celui d'une connaissance d'autant mieux transformée en élément de culture qu'elle a été désirée, qu'elle est apparue nécessaire, qu'elle a été expérimentée et que, dans l'action, elle a permis un progrès mesurable. Une connaissance ainsi acquise permet d'accéder à un niveau d'abstraction, qui, en s'intériorisant, éclaire l'action et favorise l'acquisition de nouvelles connaissances. La richesse de ce cheminement nous pose mille et une questions. J'en retiendrai trois :

• **L'intérêt de l'apprentissage apparaît évident, alors pourquoi est-il si déprécié dans notre pays ?**

• **Comment faire pour que cette démarche ne se pervertisse pas** dans des schémas pauvres, comme parfois dans la "formation duale" à l'allemande ou dans des apprentissages au rabais, ceux où l'on se contente d'additionner des temps de pratique en entreprise et des temps de formation en salle sans mailler finement les deux dans un parcours de découverte et sans ménager des temps, fréquents et soigneusement conçus, de rencontre entre le tuteur en entreprise, le formateur et l'apprenti ?

• **Comment faire en sorte que notre système éducatif se réinvente** autour de la démarche de l'apprentissage, **pour en faire**, en même temps qu'une voie royale vers la connaissance, **une voie efficace vers l'emploi ?**

Prendre conscience de nos conservatismes

À moyen terme, une meilleure coordination de ceux qui sont censés favoriser le passage de l'enfance à l'âge

adulte – familles, système éducatif, acteurs économiques – devrait faire disparaître les mentalités de territoire. Pour avoir été homme d'entreprise, professeur d'université et délégué interministériel à l'insertion des jeunes, je mesure mieux que d'autres en quoi l'égoïsme des inclus, leur suffisance de territoires, leurs jalousies de prés carés, leurs vanités d'experts, leur incapacité à reconnaître leurs limites et la nécessité de coopérer avec des acteurs complémentaires favorisent l'exclusion.

Chacun s'ingéniant à récuser les autres acteurs, à briser leur complémentarité, à nier la richesse de leur contribution, parce que ceux-ci seraient publics ou privés, de droite ou de gauche, bénévoles ou salariés, marchands ou non marchands, déconcentrés ou décentralisés, élus ou non élus, nous précipitons les plus fragiles et les moins armés vers des gouffres que nous déplorons ensuite sentencieusement.

Telle union patronale brocarde les travailleurs sociaux et les missions locales, "vos « socio-cul » ne comprennent rien aux nouvelles contraintes de la compétition économique : des babas cool indécrottables!". C'est oublier que ces travailleurs sont souvent les derniers relais de la République et avec quel engagement personnel! À la fois messagers, écouteurs, médiateurs auprès de jeunes que la mutation brutale de la société risque de faire basculer vers un nihilisme sans appel.

Inversement, combien de travailleurs sociaux trimbalent un inguérissable mépris pour l'entreprise faute d'avoir compris sa richesse émancipante, son irremplaçable capacité à créer de la valeur ajoutée indispensable pour financer le service public. Comment aider les jeunes à conquérir leur autonomie, si l'économie même vous demeure étrangère ou si l'on déteste son mode de fonctionnement!

Et cette administration centrale, vétilleuse, lente, lourde, plus soucieuse de la lettre que de l'esprit, de la forme que du fond, du respect des procédures que du respect des citoyens, divisée en elle-même en autant de territoires qu'il y a de ministères, en autant de corporations qu'il y a d'acquis à défendre. Quelle planète bizarre elle

compose et comme il est surprenant d'y entendre sans cesse évoquer le service public, tant le public y semble un alibi.

Quant aux responsables politiques, soucieux de résultats rapides pour les échéances électorales, comment ne pas être effrayé par la rusticité de leurs injonctions : faire reculer le chômage en six mois parce qu'on l'a annoncé, faire embaucher les entreprises parce que c'est un devoir national... La complexité des échanges mondiaux requerrait d'abord une réflexion sur le sens qu'on veut donner à nos solidarités, à notre aventure collective, à l'éducation continue, à l'utilisation de notre temps de vie.

Chaque institution récusant la logique de l'autre, elles contribuent toutes à l'exclusion. Heureusement les solidarités de "pays", les connivences de territoire, les synergies locales permettent-elles de corriger la tendance. Un mouvement de fond multiplie les coopérations de régions, de départements, de communes ou de quartiers qui infléchissent les tendances vers lesquelles nous précipitent les hiatus entre institutions. Mais peuvent-elles durablement remplacer un projet commun? À court terme, l'entreprenariat est la meilleure solution du problème de "l'emploi-jeune". Quand l'INSEE annonce qu'une croissance de 3% de l'économie française pendant cinq ans produirait au mieux une diminution du chômage de 1,3% (de 12,6% à 11,3%), on mesure combien la création d'activités nouvelles peut seule permettre une réduction durable et profonde du chômage.

Et pourtant, quelques lueurs à l'horizon

Le programme "nouveaux services-nouveaux emplois" ouvre une voie neuve, en reconnaissant qu'un certain nombre de besoins nouveaux ne sont pas satisfaits, parce que personne n'est prêt à les payer.

La puissance publique (État et collectivités territoriales) se substitue à la "main invisible" pour rendre solvables ces besoins de sorte que les bénéficiaires s'habituent à les voir satisfaits et qu'à l'avenir (dans cinq ans) ils acceptent de les payer durablement.

L'originalité de l'approche tient autant à cette création d'un marché qu'à la mobilisation des acteurs de terrain pour susciter collectivement du développement local d'activités.

Ce programme rejoint la philosophie des "économies territoriales" qui, de la Catalogne à la Bretagne, de la Lombardie à l'Écosse, du Bade-Wurtemberg au Comité du Grand-Lille, constate que le corollaire de la mondialisation économique, c'est l'émergence des coopérations locales pour développer les atouts du "pays où l'on vit". À travers l'Europe se multiplient les initiatives qui, de Nord Entreprendre à ARDAN, des jeunes Chambres économiques aux jeunes dirigeants d'Europe, de France Initiative aux clubs locaux d'entreprises, s'efforcent d'ouvrir aux jeunes des champs d'expansion susceptibles de leur permettre de créer, ici une entreprise, là un atelier, là encore un emploi indépendant, ici enfin un projet culturel, social ou sportif susceptible de donner sens à leur vie et de leur apporter une autonomie.

L'amélioration au niveau local des relations entre les entreprises, les collectivités locales, les organisations patronales et syndicales, les organismes d'éducation et de formation et les administrations déconcentrées manifeste un changement : de même que nous découvrons dans l'éducation en alternance une des voies royales vers l'emploi, nous mesurons la richesse que peuvent apporter les jeunes dans l'économie de nos bassins d'emplois. Nous prenons conscience qu'ils sont les vecteurs de la culture de demain, et que c'est l'intérêt des collectivités locales de favoriser leur capacité de développement d'activité, et celui des entreprises, de les embaucher malgré les contraintes, pour préparer l'avenir. N'attendons pas des seuls mécanismes du marché une résorption automatique du chômage des jeunes : misons aussi sur une approche volontariste pour la produire ; nos entreprises y trouveront leur compte en dynamisme et en imagination. Il faut savoir conjuguer le futur au présent. ■

(1) CDI pour contrat à durée indéterminée.

(2) CDD pour contrat à durée déterminée.